Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 9170498
Centre d'intérêt : 570

Miville-Dechêne, Marcel

Evaluation des cours sur les principes fondamentaux de la gestion / par Marcel Miville-Dechêne. -- [Québec (Province)] : M. Miville-Dechêne, 1973
38, [3] f. ; 29 cm

"Rapport de projet d'intervention présenté à l'Ecole nationale d'administration publique dans le cadre du Programme de maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [39]

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion • Programme de perfectionnement • Perfectionnement des administrateurs • Evaluation de cours

---

Le but de cette étude est d'évaluer un cours de perfectionnement offert à certains gestionnaires ayant des responsabilités administratives au sein de la Régie des rentes du Québec. Ce cours d'origine américaine, offert par l'International Management Association, a comme objectif de présenter les principes fondamentaux de la gestion dans un programme s'adressant particulièrement aux agents de maîtrise. La première étape de cette évaluation consiste à la cueillette de la documentation pertinente, soit les dossiers, les rapports, les commentaires et autres documents de l'organe dispensateur. Puis cette documentation est examinée de façon à faire ressortir les objectifs du cours et son calendrier. Ensuite, on prépare un questionnaire destiné à guider les entrevues qui seront menées auprès des étudiants. Finalement, les résultats sont analysés et on propose quelques recommandations quant à l'amélioration de ce cours.

Type de document :

INT
29

INT
27

9785

E.N.A.P.

RAPPORT DE PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE A

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DANS LE CADRE

DU PROGRAMME DE MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

MARCEL MIVILLE-DECHENE

EVALUATION DES COURS SUR LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION

DECEMBRE 1973

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Remerciements:

Je tiens à remercier M. Léo Martin, agent de gestion du personnel à la Régie des Rentes du Québec, pour avoir accepté d'être le superviseur de ce projet d'intervention. Sa grande disponibilité a été essentielle à la réalisation de ce travail.

Egalement, je tiens à souligner le support obtenu de M. André Gingras, professeur à l'Ecole Nationale d'Administration Publique qui a accepté de me conseiller dans la réalisation de ce projet.

Je dois aussi signaler le support obtenu de M. André Gélinas qui a su dissiper mes doutes en cours de réalisation ce qui me paraissait essentiel pour mener à bien un tel projet.

10-0419606

TABLE DES MATIERES

1. Introduction

1.1 Définition d'un projet d'intervention.

1.2 Nature du projet.

2. Le cours

2.1 Ma participation initiale.

3. La démarche suivie pour préciser la notion d'évaluation

3.1 Recherche sur la notion d'évaluation.

3.2 Limites de l'évaluation.

4. Réalisation du projet d'évaluation du cours sur les principes de gestion

4.1 La cueillette des documents.

4.2 L'examen des documents.

4.3 La formulation d'un questionnaire.

4.4 L'échantillonnage.

...2/

4.5 Le questionnaire et ses résultats.

4.6 L'évaluation sommaire des coûts impliqués.

5. Conclusion et recommandations

1. Introduction

Dans le cadre de son programme de maîtrise, l'Ecole Nationale d'Administration Publique (E.N.A.P.) demande à chaque étudiant de préparer un projet d'intervention.

1.1 Définition d'un projet d'intervention

D'après les normes de l'école:

"Ce projet est conçu comme une activité personnelle d'un étudiant qui consiste en une démarche-conseil, individuelle ou en groupe, auprès d'un organisme public ou parapublic commanditaire."

"L'intervention peut prendre diverses formes et notamment celle d'une étude particulière, d'un travail administratif de gestion, d'une participation aux travaux d'un comité etc."

1.2 Nature du projet

Compte tenu des exigences de l'Ecole, des besoins de la Régie et de mes objectifs personnels, j'ai choisi d'évaluer un cours de perfectionnement offert à certains gestionnaires ayant des responsabilités administratives au sein de l'organisme. Ce cours d'origine américaine, offert par l'International Management Association avait comme objectif de présenter les principes fondamentaux de la gestion dans un programme s'adressant particulièrement aux agents de maîtrise. On voulait présenter ces principes d'une façon logique et intéressante pour en assurer l'application pratique dans l'exploitation quotidienne de l'entreprise.

2. Le cours

Ma participation initiale:

Après avoir pris la décision d'offrir ces cours à certains membres de son personnel, la Régie a cherché à s'assurer la collaboration d'animateurs provenant de ses services plutôt que de faire appel à des professionnels de l'extérieur. C'est ainsi que les deux (2) premiers responsables du cours ont eu une formation dispensée par l'International Management et ont pu par la suite former une relève à laquelle j'ai appartenu.

Cette expérience d'animation était nouvelle pour moi et j'en ai retiré une très valable expérience pour l'avenir. C'est à ce moment que m'est venu à l'esprit l'idée d'obtenir un jour l'avis des participants sur la valeur du cours, sur l'intérêt de la méthodologie employée ainsi que sur la performance des animateurs. Il s'agissait donc, avant d'entreprendre une telle démarche, de connaître ce qu'était l'évaluation et la meilleure façon de procéder pour en arriver à des résultats valables.

3. La démarche suivie pour préciser la notion d'évaluation

3.1 Recherche sur la notion d'évaluation:

J'ai eu l'occasion, au cours de mes stages tant en France qu'au Canada de m'intéresser plus particulièrement à la notion d'évaluation. J'en ai retiré le concept suivant soit que:

L'évaluation doit être l'analyse clinique d'un programme d'activités pratiques.

S'inspirant des objectifs fixés, elle vise à rendre à un programme ou à un projet le caractère d'une activité rigoureuse; elle est avant tout un ensemble de concepts et de pratiques appliqués à un projet (ici le cours de perfectionnement) pour en améliorer l'application aussi que les méthodes de planification et la mise en oeuvre des programmes futurs.

Il faut apposer la situation qui existait avant le projet et celle qui existe au moment de l'évaluation. On s'intéresse donc aux changements survenus: chez l'individu, dans l'organisation. Tenant compte des objectifs fixés et des dépenses encourues (argent, temps, personnel) il faut apprécier les changements et l'efficacité des méthodes employées. On pourra alors remettre en cause le projet lui-même, la manière dont il a été mis en oeuvre ou encore les objectifs visés.

L'évaluation doit être permanente et faire l'objet de rapports afin de permettre la révision des objectifs, le changement du personnel utilisé, etc...

C'est donc cette notion de base qui servira lors de la préparation du questionnaire destiné à évaluer le cours de formation de l'International Management Association.

Mais, peut-on se fier à une évaluation? Quelles en sont les limites générales qui nous serviront de mise en garde au moment de conclure notre recherche?

3.2 Limites de l'Evaluation:

Il y a en premier lieu les limites du cours lui-même. Etant de base et de portée générale, il ne pourra avoir une efficacité égale pour tous les gestionnaires visés.

De plus, les objectifs initiaux du projet n'étant pas nécessairement identiques selon que l'on est l'auteur des cours, l'animateur ou le participant, il faudra tenir compte de cette contrainte.

Enfin, l'évaluation se fait en vase clos ce qui enlève toujours un certain dynamisme à la démarche entreprise.

Il ne faudrait pas ignorer que dans l'analyse des résultats de l'enquête, les méthodes quantitatives doivent être utilisées avec une grande prudence de peur de conclure un peu trop rapidement face à une donnée de base se prêtant mal à ce genre d'analyse.

Les analyses seront quelquefois incomplètes puisque le questionnaire n'aura peut-être pas couvert le sujet dans son ensemble.

Une dernière contrainte, et non la moindre, doit être signalée. En effet, le cours de perfectionnement que nous tentons d'évaluer s'est donné il y a plus de deux (2) ans ce qui donne une dimension nouvelle à la recherche effectuée. Aucune certitude ne venait assurer au départ le résultat de notre démarche, ce qui n'aurait pas été le cas si l'évaluation s'était faite 3 ou 6 mois après le cours.

Tenant compte de ce qui précède, voici la démarche et son résultat.

4. Réalisation du projet d'évaluation du cours sur les principes de gestion

Les étapes

Nous avons utilisé les moyens suivants pour recueillir les données nécessaires à l'analyse.

- La cueillette de la documentation pertinente soit les dossiers, les rapports, les commentaires et autres documents de l'organe dispensateur (ici la Régie), y compris le courrier.

- L'examen de cette documentation.

- La préparation d'un questionnaire en fonction des objectifs à atteindre; le questionnaire qui sert à préparer les entretiens est très important. Il doit tenir compte de la nature du projet, des objectifs de l'évaluation, d'une connaissance aussi exacte que possible des cours dispensés, etc...

- L'échantillonnage qui doit être préparé avec précision de façon à ce qu'il soit le plus représentif possible.

- La prise des rendez-vous nécessaire pour limiter le temps utilisé pour les entrevues.

- L'analyse des résultats faite à l'aide d'une grille permettant l'analyse tant quantitative que qualitative des données recueillies.

- L'évaluation sommaire des coûts impliqués.

- La conclusion qui devra donner réponse aux questions suivantes:

  Les objectifs ont-ils été atteints?

  Quel a été l'impact du projet?

  Les résultats obtenus justifient-ils les dépenses encourues?

  Les facteurs responsables des résultats obtenus.

  Les actions à prendre dans le futur.

4.1 Le cueillette des documents:

Voici les documents jugés nécessaires à l'évaluation du cours:

La liste des étudiants groupés selon les dates de participation aux sessions.

La liste des animateurs formés soit pas l'International Management Association soit par les cours eux-même.

La liste des organisateurs afin de déterminer les objectifs du cours pour la Régie ainsi que les principales étapes de réalisation du projet.

Les procès-verbaux de la Régie afin de prendre connaissance des décisions officielles, soit d'acceptation du projet, soit d'acceptation du budget ou autre.

Les travaux remis soit avant la session, en cours de session ou par la suite afin d'en déterminer la nature et de juger de leur valeur au point de vue évaluation "sur place" ou postérieure.

Les dossiers des étudiants choisis afin d'y examiner:

- les rapports d'évaluation du rendement au travail.
- les données factuelles soit, l'avancement accéléré, le changement de ministère ou d'affectation, l'attribution de responsabilités nouvelles comme membre d'un groupe de travail (task force), etc...
- la description la plus complète que possible de la tâche de l'individu analysé.

Les données se rapportant soit au budget accepté soit aux coûts impliqués.

Les documents fournis par l'International Management Association concernant les objectifs du cours et son contenu.

4.2 L'examen des documents:

Les objectifs du cours

Cet examen a permis de dégager les objectifs du cours qui sont:

1. Pour le premier responsable des cours M. Roland C. Vandal,

...”D'assurer un programme permanent de formation professionnelle aux cadres.” et

”D'aider à la formation des futurs chefs de service.”

2. Pour les 2 premiers animateurs, messieurs Paul Dupont et Pierre A. Paré,

”Ce cours n'a pas pour but de former des spécialistes mais de rendre chaque participant conscient des techniques et méthodes de gestion, tout en tenant compte des éléments humains.”

3. Pour l'International Management Association, ce cours a pour objectif de:

”Présenter les principes fondamentaux de gestion dans un programme qui s'adresse particulièrement aux agents de maîtrise.”

”Présenter ces principes d'une façon logi-

que et intéressante pour en assurer l'application pratique dans l'exploitation quotidienne de l'entreprise."

Le calendrier

Ce cours, présenté à la direction de la Régie par M. Roland C. Vandal, le 25 mars 1971, a été accepté de façon formelle le 23 avril 1971. D'une durée de 5 jours consécutifs, il fut donné en six (6) sessions du 23 août au 29 octobre 1971 à 69 participants choisis dans tous les services de la Régie en tenant compte des niveaux hiérarchiques et des responsabilités exercées par les participants dans leurs services respectifs.

Le lieu

Il a été décidé, après une certaine recherche, de choisir Cap Rouge comme lieu de déroulement des sessions. En plus de convenir à une activité de ce genre, le site se prêtait à merveille pour une détente en mi-session et était offert à un coût conciliable avec le budget approuvé par les autorités soit $6,500.

Les travaux

Il avait été demandé aux participants de faire un travail avec un texte micro-gradué se rapportant à la construction

d'une maison. Comme cette démarche était personnelle et facultative, elle n'a pas été contrôlée comme telle.

Certains questionnaires de contrôle ont été complétés en cours de session mais, il sont demeurés aux mains des participants qui avaient alors la possibilité d'évaluer l'évolution de leur maîtrise des cours présentés.

Le questionnaire de fin de session

A la fin de chaque session, les animateurs ont suggéré aux participants de grouper leurs observations et leurs recommandations et de mandater un des leurs pour en faire part à l'administration de la Régie. Voici un résumé de ces remarques ainsi que les actes posés en vue de corriger la situation.

Recommandation #1

- Révision des règlements #3 et #4 en vue de mieux départager les responsabilités.

Solution apportée par la Régie:

- En date du 1er mai 1973, la Régie dirigée par trois (3) personnes n'existe plus. Elle est remplacée par une Régie dirigée par 12 personnes dont:
  - un président directeur général.
  - un vice-président.
  - 10 membres nommés au conseil d'administration.

Le règlement de régie interne devant remplacer les précédents règlements doit être approuvé par le lieutenant-gouverneur en conseil.

- En date du 14 mai 1973, la Régie approuve son règlement de régie interne. A cette occasion, les règlements #3, 4 et 11 sont abolis et remplacés par la directive du 20 juin 1973 du directeur général appelée "Directives de délégation de pouvoirs".

Recommandation #2

- Que soient diffusées les politiques d'avancement et de mutation du personnel.

Solution apportée par la Régie:

- Cette recommandation est incluse dans les objectifs "74" du Service du personnel soit au #2 de la division d'emploi (J. Marceau), soit au #2 de la division relation de travail (L. Martin).

Recommandation #3

- Qu'il y ait une post-évaluation de l'aménagement paysagé.

Solution apportée par la Régie:

- La question est à l'ordre du jour de la réunion de décembre 1973 des directeurs de service.

Recommandation #4

- Que le cours de gestion de l'International Management soit accessible au plus grand nombre possible d'employés de la Régie.

Solution apportée par la Régie:

- Une deuxième série de cours, devant être offerte à l'automne 1973, a été remise au mois de février 1974 afin de libérer le plus d'individus possible sur les projets prioritaires tels A.F.S.Q..

Recommandation #5

- Que les responsabilités de chacun soient clairement définies.

Solution apportée par la Régie:

- Pour les postes d'administrateurs et d'adjoints aux cadres, la révision des responsabilités s'est effectuée en coordination avec le Service du personnel. Pour les niveaux inférieurs, la révision est présentement en cours.

Recommandation #6

- Que les communications soient intensifiées entre les services concernant:
    a) la définition d'objectifs,
    b) les services qu'on est en droit d'attendre des services de support.

Solution apportée par la Régie:

- Chaque service a ses objectifs qu'il doit fournir à la direction pour obtenir son budget.
- Le règlement de régie interne prévoit les services que les services de support doivent rendre aux services opérationnels.

Recommandation #7

- Que le système de notation du personnel soit repensé.

Solution apportée par la Régie:

- Pour la notation du personnel, la Régie est dépendante de la Commission de la fonction publique.
- Un comité de la Commission a été mis sur pied en vue d'étudier le processus de notation du personnel à l'intérieur de la fonction publique. M. Marc St-Pierre du Service du personnel de la Régie a été délégué pour siéger sur ce comité qui ne s'est réuni qu'une seule fois depuis sa formation.

Recommandation #8

- Que la période de probation pour le personnel soit prolongée.

Solution apportée par la Régie:

- Il semble que cette recommandation soit plus personnelle qu'une recommandation de groupe.

La Régie dépend ici encore de la Commission de la fonction publique qui fixe une période de probation de 6 mois.

Recommandation #9

- Que les directeurs des divers services se réunissent à intervalles réguliers.

Solution apportée par la Régie:

- Les directeurs de service de la Régie se réunissent normalement une fois par mois depuis le début de l'été 1973.

Recommandation #10

- Que soit repensé le Service de l'information.

Solution apportée par la Régie:

- Le Service de l'information sera vérifié et analysé en 1974 par le Service de vérification et contrôle interne.

Recommandation #11

- Que la bibliothèque publie ce qui regarde la maîtrise.

Solution apportée par la Régie:

- Tout le matériel se rapportant au cours de formation de l'I.M.A. (C.M.C.) est disponible pour consultation à la bibliothèque. Il n'est cependant

pas demandé par le personnel de la Régie.

Recommandation #12

- Que les textes des conférences soient remis aux participants.

Solution apportée par la Régie:

- Ces textes ont été photocopiés par le Service du personnel et remis aux participants.

Recommandation #13

- Que d'autres cours périodiques soient prévus à la suite de ceux suivis récemment.

Solution apportée par la Régie:

- Cette demande est à l'étude car les cours choisis doivent correspondre à un besoin préalablement identifié.

Recommandation #15

- Qu'un comité soit formé dans le but d'étudier les besoins d'information au sein de la Régie et de déterminer les mesures les plus efficaces de communication interne.

Solution apportée par la Régie:

- Aucune.

Recommandation #16

- Définir les objectifs généraux de la Régie et les communiquer au plus grand nombre de gestionnaires.

Solution apportée par la Régie:

- Suite à une réunion des directeurs de services tenue au Lac Delage, le Directeur général adjoint de la Régie a préparé un texte précisant les objectifs généraux de la Régie. Ce texte est à être finalisé par le Service d'information qui aura la responsabilité de la diffusion subséquente.

Recommandation #17

- Adapter le cours d'agent de maîtrise à la fonction publique.

Solution apportée par la Régie:

- La fonction publique n'est pas différente d'une entreprise privée lorsqu'il s'agit d'y accomplir des tâches similaires.

Recommandation #18

- Le budget dans sa forme actuelle semble de peu d'utilité pour les gestionnaires.

Solution apportée par la Régie:

- Lorsque les effectifs sont approuvés par la direction de la Régie, plus de 90% du budget est

alors affecté par cette décision soit par les salaires soit par les autres dépenses qu'entraîne l'augmentation du personnel. Le budget n'est donc pas un outil utilisé pour contrôler la majorité des dépenses de l'organisme. La révision du système comptable qui sera faite en 1975 entrainera la révision du processus budgétaire.

Recommandation #19

- Manuel des politiques et directives de la Régie à être vulgarisé dans l'ensemble de l'organisme.

Solution apportée par la Régie:

- Ce manuel, jugé nécessaire par le Directeur général adjoint, se fera.

Recommandation #20

- Nouvel organigramme suggéré.

Solution apportée par la Régie:

- Aucune.

4.3 La formulation d'un questionnaire:

Avec un recul de deux (2) ans depuis la fin des cours, il était nécessaire de bâtir un questionnaire qui tenait compte de cette contrainte. La recherche s'orientait donc vers un contrôle de ce qui demeurait encore dans l'esprit des individus au point de vue théorique de même que la possibilité d'application pratique de principes de gestion présentés comme outil de travail par les animateurs.

Ensuite, si les individus questionnés avaient plus qu'un vague souvenir des cours, le questionnaire cherchait à évaluer la méthodologie, la présentation, le contenu du cours, la satisfaction des individus ainsi que les suggestions apportées en vue d'améliorer le cours dans son ensemble.

4.4 L'échantillonnage:

Sur les 69 individus ayant assisté aux cours, il a été décidé d'en choisir 23 en tenant compte des répartitions par groupes soit de directeurs de service, de chefs de division, de chefs de section et d'autres hors de cette classification générale.

Sauf pour ce qui a trait à la contrainte précitée, l'échantillonnage s'est faite au hasard à partir de la liste des individus ayant participé à chacune des sessions. Nous avons tenu cependant à ce que certains répondants soient du bureau de Montréal ainsi que de l'un ou l'autre des bureaux régionaux.

4.5 Le questionnaire et ses résultats:

Le questionnaire présenté aux gestionnaires choisis visait à trouver une réponse aux questions suivantes:

I. Le programme (C.M.C.) a-t-il été utile?
Son impact.

II. Le programme (C.M.C.) a-t-il été bien géré?
Sa performance.

III. La programme pourrait-il être amélioré?
Sa présentation
future.

Pour ce faire, il a été divisé en huit (8) sections différentes soit:

1. Ce qui reste du cours.
2. La préparation au cours.
3. Le lieu choisi.
4. La méthode utilisée.
5. Le contenu.
6. La durée.
7. Le degré de satisfaction des participants.
8. Les suggestions.

Ce qui reste du cours:

Même si les participants ont pu conserver une certaine documentation pour référence ultérieure, pas plus de la moitié y ont eu recours par la suite et 2 ou 3 seulement d'une façon intensive.

Les participants ont retenu les grands principes de gestion; ils ont indiqué que la planification et la motivation sont difficiles à mettre en pratique dans un contexte gouvernemental.

La préparation au cours:

Les participants avaient reçu avant les sessions un manuel d'enseignement micro-gradué se rapportant à la construction d'une maison. Presque tous ont fait cet exercice avec satisfaction en rappelant comme l'a signalé l'un d'eux qu'il n'y a rien comme les choses simples pour faire bien comprendre. Quelques-uns ont déploré le manque de temps pour bien assimiler l'exercice ou simplement pour le compléter.

Pas plus de la moitié des individus questionnés ont lu le livre "Principles of Supervisory Management" parce qu'il était en Anglais. Ceux qui avaient de la facilité pour le comprendre l'ont trouvé très valable.

Très peu ont pu se souvenir d'avoir participé à une réunion d'information qui avait en principe précédé chacune des sessions. On a tout de même spécifié que l'information

préalable devrait être donnée assez longtemps à l'avance afin que les gens puissent s'ils le désirent avoir le temps de se documenter.

La formation multi-disciplinaire, multi-grade et multi-service des équipes de travail a enthousiasmé la plupart. Cette façon de procéder a permis de mettre à profit la grande variété dans la formation et dans l'approche des gestionnaires face à un problème donné. Quelques uns ont toutefois signalé qu'ils se sont sentis mal à l'aise lorsque l'un ou l'autre des participants a profité de cette occasion pour faire passer des "messages" ou soulever des problèmes particuliers comme "le principe de la cédule à court terme" par exemple.

Le lieu choisi:

Il était "essentiel" de choisir un lieu isolé du milieu de travail afin, disent les participants, de pouvoir s'isoler du quotidien pour réfléchir. Quelques gestionnaires venus de Montréal ont déploré le fait que Cap-Rouge n'était pas encore assez éloigné du milieu de travail des Québecois, ce qui permettait à ces derniers de revenir au travail au cours de la semaine.

La détente fournie par l'après-midi de golf à favorisé la diminution de la tension et a permis aux individus de se mieux connaître alors que le "Vous" était remplacé par le "Tu". Il y aurait peut-être lieu de prévoir une autre formule pour ceux qui ne jouent pas au golf.

Tous sauf deux (2) parmi les gestionnaires questionnés auraient accepté de passer une semaine en session d'étude que ce soit à Duchesnay, au Lac Beauport, au Lac Delage ou ailleurs afin d'avoir la chance de discuter en petits groupes des sujets exposés lors des sessions. L'expérience de la D.P.O. du Lac Beauport a été signalée comme très positive à cet égard.

La méthode utilisée:

Tous sauf un (1) ont préféré la méthode participative par opposition à l'enseignement traditionnel même si au départ, on n'allait pas à Cap-Rouge pour se faire donner des cours comme tels. Cette façon de présenter les sujets a été jugée plus apte à forcer les gestionnaires à faire eux-même une recherche et à s'impliquer davantage par la participation et le dialogue. Il a été jugé comme très valable d'avoir l'opportunité de discuter avec des gens d'expérience.

Si des auteurs ayant traité des principes de gestion avaient été cités, cela n'aurait pas servi davantage les participants qui auraient jugé alors l'initiative des cours comme un peu trop académique.

L'exercice final de prise de décision a été jugé de diverses façons. Pour certains, il a été fait à la dernière minute, sans explication préalable adéquate et soumis à une contrainte de temps beaucoup trop rigide. Pour d'autres, cet exercice

a été l'occasion pour découvrir son potentiel par rapport à d'autres qui avaient des diplômes. Quelques uns auront même conclu qu'au règle générale, on ne sait pas prendre une décision.

Tous ont eu non seulement la chance mais encore l'occasion de s'exprimer au cours des sessions; si quelques uns ont pris davantage la parole, ça ne fait que réfléter une réalité quotidienne.

Que le Président de la Régie soit venu lui-même ou par son représentant remettre des attestations de participation au cours a été jugé comme très valable ou pas important dépendant des individus questionnés et quelquefois des diplômes précédemment détenus. On a suggéré que cette remise aurait pu se faire à la suite d'une session finale où auraient été groupés les participants de toutes les sessions. Cette remise plus formelle aurait pu être faite à l'occasion d'un souper de clôture offert par la Régie.

La durée du cours:

Le cours se doit d'être concentré sur une semaine si l'on veut s'isoler du quotidien, éviter les répétitions et limiter les absences à un minimum. De plus, un tel cours fait en temps supplémentaire n'aurait pas sa place puisqu'on ne doit utiliser les heures libres des gestionnaires que pour des urgences difficilement contrôlables.

Tous sauf deux (2) n'ont pas eu de difficulté majeure pour se libérer de leur tâche pendant une semaine. On a attribué à une dotation trop juste en personnel le fait d'avoir de telles difficultés qui dénoteraient en temps normal la piètre qualité du gestionnaire concerné.

Degré de satisfaction:

La majorité des gestionnaires avaient un objectif à rencontrer en venant assister à un cours. On voulait soit simplement apprendre, voir la gestion dans son ensemble, se mettre au courant de l'organisation interne de la Régie ou alors confronter la théorie à la pratique acquise par l'expérience.

Les participants ont été satisfaits de leur semaine quoique certains aient trouvé l'expérience fatigante et que d'autres aient jugé que l'on avait vu trop de matière en trop peu de temps.

Parmi les difficultés rencontrées au travail, on peut noter ici les quelques citations retenues des gestionnaires questionnés à savoir:

- La Régie ne prend pas au sérieux la planification de ses gestionnaires. Par exemple, on prend des mois pour établir des besoins en personnel... on impose par la suite les vues de l'organisme.

- Il est difficile sinon impossible de planifier si l'on n'a pas de réunions de gestionnaires à

- Le bureau technique possède les outils de travail et les informations; il joue un rôle opérationnel alors qu'il devrait être conseil.

- La structure d'organisation qui oblige la Régie à passer par la fonction publique est un facteur de diminution de l'efficacité.

- Les bureaux régionaux se sentent négligés par le siège social. Ils manquent d'information sur les nouveaux projets de loi et se posent même des questions sur leur vocation.

- Le bureau de Montréal ne sait rien à l'avance sur les nouveaux projets de loi ou sur les amendements à la loi et doit pourtant renseigner le public.

- Il est difficile de proposer de nouvelles structures d'organisation car, les gens sont réticents à de tels changements.

- A la Régie, le gestionnaire n'est jamais responsable jusqu'au bout des actes qu'il pose.

- Lorsque le travail est difficile à quantifier, comment contrôler la quantité de travail accompli et motiver les moins intéressés.

- Certains employés seraient démotivés au point de rechercher un emploi (job) à l'horizontale mais, en

l'intérieur des divers services de la Régie.

- A la Régie, on ne pourra plus faire travailler le gestionnaire à des plans d'activité sans faire connaître au départ les "règles du jeu" soit par exemple:

  - augmentation du personnel: pas plus de 8%
  - augmentation du budget: pas plus de 10%

- A la Régie, il est très difficile de planifier car, beaucoup trop de demandes de dernière minute viennent bousculer les priorités.

- Ceux qui recommandent le plus la planification ne planifient pas eux-même.

- Dans la fonction publique, on n'a pas l'autorité qui va avec la responsabilité.
  Ou, si c'est possible, c'est exceptionnel.

- Le service au public ne peut être un objectif de la Régie car, par sa dotation en personnel, elle oblige le gestionnaire à tolérer des délais de 14 à 22 jours.

- La Régie demande aux gestionnaires de fixer de nouveaux objectifs. Lorsque l'on détermine le coût et le personnel nécessaire, on refuse l'accord nécessaire même si l'on a accepté au préalable les objectifs.

dehors du milieu actuel.

- Il est difficile de motiver des individus confrontés avec des méthodes de travail comme la cédule à court terme et des plans de carrière comme celui des agents de rentes.

- La centralisation et les arguments d'autorité détruisent le motivation.

Un gestionnaire a synthétisé la pensée de certains de ses confrère en concluant:

"Si l'on ne peut appliquer maintenant ce qu'on a appris, c'est pire après qu'avant. Pourquoi alors dépenser dans le perfectionnement si l'on ne satisfait pas par la suite aux aspirations?."

Le cours n'a pas aidé à s'adapter aux changements puisqu'il n'était pas prévu pour cela.

Les participants ont apprécié, dans une large mesure, que les animateurs aient été des employés de la Régie. De cette façon, le cours a été donné d'une façon plus simple et avec moins de théorie, ce qui favorisait le dialogue. Des animateurs professionnels auraient eu de la difficulté à mesurer les objectifs de l'organisme et à diriger les discussions face à cet objectif. Un seul des participe reconnaissait pas la compétence des animateurs.

Certains ont suggéré que si d'autres cours sont donnés ils puissent l'être par des animateurs venus de différents services.

Suggestions:

Tous recommandent fortement que le cours soit repris pour les gestionnaires qui n'auraient pas eu l'occasion d'assister aux première sessions. On pourrait aussi dispenser le cours à de futurs gestionnaires ayant un potentiel reconnu par leur supérieur immédiat.

Durant la semaine, on pourrait prévoir une conférence d'un Québecois qui a fait ses preuves. Par exemple, on pourrait demander à l'un ou l'autre des membres du conseil d'administration de venir faire un exposé sur la gestion.

Parmi les cours suggérés par les participants on note:

des cours en
- gestion du personnel,
- conventions collectives,
- bénéfices marginaux,
- fonds de pension,
- relations de travail en général,
- façon de compléter un rapport de notation.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

En plus, la Régie pourrait organiser des séances de rafraîchissement sur l'un ou l'autre des grands principes de gestion.

La Régie devrait organiser des cours de dynamique de groupe, relations humaines et comportement afin de préparer les gens à travailler avec d'autres et éliminer les barrières psychologiques.

La Régie pourrait favoriser la participation des employés du bureau de Montréal aux nombreux séminaires qui se donnent dans cette région.

Conclusion d'un gestionnaire:

L'"Université" de Cap-Rouge devient un reproche que l'on fait à l'administration. Pas de follow up. Désillusion après quelques mois. Perte de confiance en l'autorité qui n'épaule pas ses gestionnaires dans la mise en application des principes enseignés (ex: Planification).

On a l'impression que la Régie a fait faire cet exercice pour se donner bonne conscience.

La Révision du Règlement #3 a été une mini-réorganisation faite de façon hautement théorique. Aucun des problèmes majeures n'a alors été solutionné ou même abordé.

Conclusion d'un chef de section:

Le cours a pu développer un intérêt pour le management qui est allé en s'amenuisant avec le temps.

Avant, j'ignorais les grands principes de gestion. Maintenant, je sais qu'on ne les applique pas.

4.6 L'Evaluation sommaire des coûts impliqués:

Face à l'objectif de dispenser les cours dans un endroit où les individus choisis devraient pouvoir vivre ensemble une semaine de réflexion intense, sans contrainte de travail, la Régie a autorisé un budget total de $8,900. soit $6,500. pour l'achat du matériel et $2.400. pour tous les autres frais encourus pour dispenser les cours à un maximum de 100 gestionnaires.

Le cours a été dispensé à 69 gestionnaires et il est resté un solde de $1,204.75 sur le budget autorisé.

Nous n'incluons pas dans les dépenses du cours, les salaires des gestionnaires qui ont participé aux sessions ni celui des animateurs qui les ont donné ne croyant pas utile de faire un tel exercice comptable.

L'analyse bénéfice-coût d'un tel cours ne devrait pas se faire étant toujours dans l'impossibilité de monnayer les bénéfices obtenus.

5. Conclusion et recommandations:

Pour conclure notre travail, nous essaierons maintenant de répondre à certaines questions essentielles.

Les objectifs ont-ils été atteints?

Les objectifs étaient très différents selon que l'on était auteur du cours, animateur ou participant. Cependant, nous croyons que le message des auteurs a été bien saisi, que les animateurs ont réussi pour une bonne part à présenter les principes d'une façon simple et que les participants ont gardé une image très valable du processus de gestion.

Cependant, il faut souligner les difficultés rencontrées par plusieurs participants pour intégrer ces principes dans leurs occupations quotidiennes. Malgré cela, la satisfaction de tous était grande et le demeure au point de recommander la reprise de ces cours pour ceux qui n'ont pas assisté à la première (1ère) série d'exposés en plus d'insister pour avoir des cours plus poussés sur chacun des principes enseignés.

Quel a été l'impact du projet?

Les recommandations formelles présentées à la fin de chacune des sessions, ont été prises en considération par la

Régie comme nous l'avons constaté lors de notre étude. Toutes n'ont pas encore abouti mais la plupart sont sinon acceptées et réalisées du moins en bonne voie de l'être.

Quelques uns ont attribué au cours, les réunions de gestionnaires tenues dans l'année qui a suivi, soit au Lac Delage, soit au Lac Beauport.

Certains gestionnaires sont allés plus loin. Par exemple, l'un d'eux a formé un comité de bonne entente avec rencontre mensuelle des chefs de section pour régler le "réglable". Un autre a évalué le travail de ses employés et a recommandé de remplacer deux (2) professionnels par des agents vérificateurs.

Enfin, l'éveil des gestionnaires a conduit, selon certains, la Régie à créer un comité de sept (7) membres en vue d'analyser les possibilités de la gestion participative.

Les résultats obtenus justifient-ils les dépenses encourues?

La dépense encourue n'est pas énorme puisqu'il s'agit d'une somme de moins de $8.000. sur laquelle $3,800. ont été déboursés pour acheter le cours qui sera toujours disponible si l'on veut former de nouveaux gestionnaires.

De plus, M. Laurent Picard, président de Radio-Canada, nous a déclaré lors d'une entrevue qu'il était dangereux dans certains cas de tenter de faire des analyses bénéfices-coût spécialement lorsque les bénéfices sont difficilement quantifiables.

Les facteurs responsables des résultats obtenus:

Parmi les facteurs responsables des résultats obtenus on peut citer:

- M. Roland C. Vandal, le gestionnaire qui a attiré l'attention de la Régie sur la disponibilité de tels cours.

- La Régie elle-même qui a autorisé les cours et su écouter les recommandations de ses gestionnaires.

- Les organisateurs du cours qui ont su choisir un lieu accepté de tous et assurer toutes les facilités matérielles essentielles au bon déroulement de ces cours.

- Les animateurs qui ont su entrer dans l'esprit du cours et qui ont été les responsables du sérieux et du dialogue soutenu des participants.

- Les participants eux-même qui n'ont pas hésité à donner de leur temps et de leur énergie pour les

exercices préalables ainsi que pour s'affirmer d'une façon positive lors des sessions et des recommandations faites à la Régie.

Les actions à prendre dans le futur:

La Régie se doit de favoriser le perfectionnement puisque ses employés sont motivés à apprendre et à s'améliorer.

Il serait important de considérer les remarques faites par certains gestionnaires lors du questionnaire afin, comme disait l'un d'eux de "régler le réglable".

Si les cours sont repris, il y aurait lieu de tenir compte des suggestions et des recommandations signalées dans notre exposé.

Références

Evaluation de la rentabilité de la coopération, Bastarache Michel, Nice, juin 1973.

Questionnaire d'évaluation du cours "Senior Management Development course". Conseil du Trésor, Ottawa, 1972.

La formation et le perfectionnement dans la fonction publique, Groupe des politiques de Main d'Oeuvre, Conseil du Trésor, Ottawa, 1971-1972.

Projet d'évaluation du programme de maîtrise en administration publique, Fortin Aline et Lanthier Jean-Paul, 1973.

Note méthodologique sur l'évaluation, Hugon Philippe, Nice, Juin 1973.

Méthodes d'évaluation des cours de formation, Institut de Police du Québec, 1972.

Evaluation and adult education, Thide Wilson.

Rapport à : L'E.N.A.P.

De : Marcel Miville-Dechêne

Sujet : Evaluation critique du projet d'intervention.

Dans le choix de mon projet d'intervention, je poursuivais les objectifs suivants:

1. Compléter le cycle étudiant, animateur, évaluateur.

2. Acquérir des connaissances dans un domaine nouveau: l'évaluation.

3. Trouver un thème général pouvant rentabiliser mes stages tant au Canada qu'à l'étranger.

4. Faire un travail qui me mette en contact avec un directeur de personnel qui a la responsabilité des programmes de formation à l'intérieur de son organisme.

5. Processus de réintégration graduelle à la Régie.

Avant d'entreprendre la phase réalisation, j'ai entretenu des doutes sur la valeur d'une évaluation faite deux (2) années après la terminaison d'un cours.

...2/

Face aux informations recueillies des participants, je crois maintenant qu'il était non seulement utile mais essentiel de réaliser un tel travail même si ce ne devait être que pour satisfaire pleinement les gestionnaires concernés. J'ai de plus certainement atteint les objectifs que je m'étais fixé au départ.

Suggestions:

Face à un projet d'intervention "obligatoire", il y aurait lieu de créer le plus tôt possible une banque de projets pour aider les étudiants face à cette démarche.

Je ne crois pas qu'il soit bon qu'un tel projet soit concentré sur une période de six (6) semaines car, cela rétréci singulièrement les possibilités d'une intervention comme telle. De plus, le cours de l'E.N.A.P. se termine alors à la fin d'octobre, ce qui empêche alors les étudiants de se voir et donc de pouvoir se conseiller à un moment ou l'autre de leur intervention.

Il serait important de suivre le règlement 2.5 concernant les projets d'intervention et que ce séminaire de méthode soit alors l'occasion pour dissiper les doutes entretenus ou pour corriger en cours d'intervention un étudiant qui apprend à l'aide de l'expérience des autres.

X0025037 0

Date Due

INT
29

Miville-Dechene, Marcel.
Evaluation des cours sur les principes fondamentaux de la gestion.

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique